

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA, A.C.



**ANÁLISIS DE LA FUSION DE LAS EMPRESAS “DENDRITE” y “CEGEDIM” PARA  
FORMAR “CEGEDIM DENDRITE”**

---

**Estudio de caso**

**Que para obtener el grado de  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA**

**JORGE MANUEL MEADE GARCIA**

**Director: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara**

**Lectores: Mtro. Jorge Smeke Zwaiman**

**Mtra. Roció Gutiérrez Fernández**

**México, D.F.**

**2008**

|  |    |
|--|----|
| Introducción                                       | 3  |
| I. Los negocios internacionales y la globalización | 4  |
| II. Estrategias de negocios                        | 22 |
| III. Fusión de sociedades                          | 38 |
| IV. Historia de las empresas                       | 42 |
| a) Cegedim   |    |
| b) Dendrite  |    |
| V. Cegedim Dendrite                                | 47 |
| VI. Información financiera                         | 50 |
| VII. Conclusiones                                  | 52 |
| VIII. Bibliografía                                 | 58 |

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo para obtener el grado de Maestro en Administración está basado en la fusión de dos empresas de servicio a la industria farmacéutica a nivel mundial.

Decidí hacer este trabajo por el acceso que tuve a los datos reales y creo que es importante que un trabajo de este tipo por pequeño que sea, sea de acuerdo con la realidad y no un mero caso teórico.

Es importante comentar que principalmente me base en las materias NEGOCIOS INTERNACIONALES y DIRECCIÓN DE OPERACIONES impartidas por el Maestro Roberto Sánchez de la Vara, así como en todas las materias de la maestría.

# **CAPÍTULO I**

## **LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES Y LA GLOBALIZACIÓN**

### **GLOBALIZACION**

Hemos visto como la economía mundial se esta convirtiendo mas global y hemos visto los principales impulsores de la globalización como parecen potencializar a las naciones hacia una mas cerrada e integrada economía global. Hemos visto como la naturaleza de los negocios internacionales esta cambiando en respuesta a la cambiante economía global. Se han discutido algunas preocupaciones emergidas de la rápida globalización axial como las implicaciones de la rápida globalización para los individuos.

### **GLOBALIZACION DE LOS MERCADOS.**

1. Por mas de dos décadas hemos sido testigos de la globalizaron de los mercados y la producción.
2. La globalización de los mercados implica que los mercados nacionales se integran a un gran mercado internacional. Sin embargo es importante no ir demasiado lejos.

### **GLOBALIZACION DE LA PRODUCCION.**

1. La globalización de la producción implica que las empresas están localizando actividades productivas individuales en las áreas óptimas del mundo para dichas actividades. Como consecuencia cada vez es más irrelevante hablar de productos americanos, japoneses o alemanes, ahora estos han sido reemplazados por productos globales.

## **IMPULSORES DE LA GLOBALIZACION**

1. Dos factores parecen empujar hacia la globalización: la eliminación de barreras comerciales y los cambios en las tecnologías de comunicación, información y transportación.
2. Desde el fin de la segunda guerra mundial ha habido una significativa disminución de barreras al libre flujo de bienes, servicios y capital. Más que nada esto ha facilitado el camino hacia la globalización de la producción y ha permitido a las empresas ver el mundo como un mercado individual.
3. Como consecuencia de la globalización de la producción y los mercados, en la última década el comercio mundial ha crecido mas rápido de lo que se esperaba, la inversión extranjera directa ha surgido, las importaciones han penetrado cada vez mas a las naciones industriales y las presiones competitivas se han incrementado en todas las industrias.
4. El desarrollo de la computación y los relativos desarrollos en comunicación y proceso de la información han ayudado a las empresas a enlazar sus operaciones mundiales dentro de redes de información muy sofisticadas. El viaje por avión ha acortado el tiempo de viaje y también ha ayudado a enlazar las operaciones mundiales de los negocios internacionales. Estos cambios han permitido a las empresas lograr una cerrada comunicación de sus operaciones mundiales y ver el mundo como un mercado individual.

## **CAMBIOS DEMOGRAFICOS DE LA GLOBALIZACION**

1. Desde las pasadas tres décadas ha habido cambios dramáticos en la naturaleza de los negocios internacionales. En la década de los 60's la economía estadounidense dominaba el mundo, sus empresas eran las que mas invertían directamente en la economía mundial. Esas empresas encabezaban la lista de las grandes multinacionales. Cerca de la mitad del mundo, principalmente las economías comunistas, estaban cerradas a los negocios occidentales.
2. Para la mitad de los años 90's los Estados Unidos compartían su inversión con economías de Europa Occidental y del Sudeste Asiático, también la inversión directa de las empresas estadounidenses había caído en dos tercios.
3. El mas dramático cambio en el entorno fue la caída del poder comunista en la Europa Oriental lo cual creo grandes oportunidades para los negocios internacionales. Además el movimiento hacia economías de

- libre mercado por parte de China y Latinoamérica ha creado oportunidades y amenazas a los negocios internacionales de occidente.
4. Los beneficios y costos de la emergente economía global están siendo debatidos entre gente de negocios economistas y políticos. El debate se enfoca en el impacto de la globalización en puestos de trabajo, salarios, medio ambiente, condiciones de trabajo y soberanía nacional.
  5. Manejar un negocio internacional es diferente que manejar un negocio local por al menos cuatro razones.
    - a) Los países son diferentes.
    - b) La gama de problemas confrontadas por un gerente en un negocio internacional es mas grande y los problemas por si mismos son mas complejos que aquellos confrontados por un gerente en un negocio local.
    - c) Los gerentes en un negocio internacional deben encontrar formas de trabajar dentro de los límites impuestos por los gobiernos.
    - d) Las transacciones internacionales implican el uso de diferentes divisas.

## **LA POLÍTICA ECONOMICA DE LA INVERSION EXTRANJERA DIRECTA**

Este capítulo examinó la influencia de los gobiernos en las empresas para decidir la inversión de su dinero en países extranjeros extranjero. Por su forma de política ambos países, el que invierte y el que recibe la inversión impulsan o restringen dicha inversión.

### **PRAGMATISMO NACIONAL.**

1. Un determinante importante de las políticas gubernamentales hacia la inversión extranjera directa es la ideología política. La ideología política varía desde ser radicalmente hostil a la inversión extranjera el grado de no intervenir y 'permitir el libre mercado. Entre los dos extremos existe lo que se llama el nacionalismo pragmático.
2. El punto de vista radical ve la inversión extranjera como una herramienta imperialista para explotar a las naciones en las que se invierte. De acuerdo a este punto de vista ninguna nación debe permitir inversión extranjera. Debido al colapso del comunismo, este punto de vista ha retrocedido al final de los años 90.
3. El punto de vista del libre mercado ve el comercio internacional como un instrumento para incrementar la eficiencia de utilización de recursos en

la economía mundial. La inversión extranjera directa puede ser vista como una forma de dispersar la producción de bienes y servicios a aquellos lugares en el mundo donde pueden ser producidos con mayor eficiencia. Este punto de vista es tomado como principio por varias naciones en la práctica, sin embargo muchas utilizan el nacionalismo pragmático.

4. El punto de vista del nacionalismo pragmático es tener costos y beneficios. Los países que adoptan este pragmatismo persiguen políticas designadas para maximizar los beneficios y minimizar los costos de la inversión extranjera directa.

### **BENEFICIOS DE LA INVERSION EXTRANJERA DIRECTA PARA LOS PAISES QUE LA RECIBEN.**

1. Los beneficios de la inversión extranjera directa para los países que la reciben emergen de la transferencia de recursos, incremento de empleo, incremento de equilibrio de balanzas de pago y la habilidad para promover la competencia.
2. La inversión extranjera directa puede hacer una contribución positiva a la economía proveyendo capital, tecnología y recursos de administración que de otra manera no estarían disponibles. Esa transferencia de recursos puede estimular el crecimiento económico.
3. El efecto en el empleo se incrementa de manera directa e indirecta derivado de la inversión extranjera directa.
4. Los efectos en la balanza de pagos van desde incrementar el flujo entrante de capital hasta la sustitución de importaciones y subsecuentemente exportar los productos de las nuevas empresas.
5. Al incrementar las opciones del consumidor, la inversión extranjera directa puede ayudar a incrementar el nivel de competencia en el mercado nacional y de ahí disminuir los precios e incrementar el bienestar económico de los consumidores.

### **COSTOS DE LA INVERSION EXTRANJERA DIRECTA PARA LOS PAISES QUE LA RECIBEN.**

1. El costo de la inversión extranjera directa incluye efectos adversos en la competencia y balanza de pagos y una percepción de pérdida de la soberanía nacional.
2. Los países que la reciben se preocupan de que la inversión extranjera pueda tener mayor poder económico que las compañías locales y puedan ser capaces de monopolizar el mercado.
3. Un efecto adverso en la balanza de pagos surge de la salida de utilidades y de la importación de insumos del exterior.
4. La preocupación sobre la soberanía nacional emergen porque hay decisiones claves que afectan al país que hechas por las compañías extranjeras pueden no tener interés en el país y a su vez los gobiernos no tendrían control sobre ellos.

### **COSTOS Y BENEFICIOS DE LA INVERSION EXTRANJERA DIRECTA PARA LOS PAISES INVERSIONISTAS.**

1. Los beneficios de la inversión extranjera directa para el país inversionista incluyen el mejoramiento de la balanza de pagos como resultado de la entrada de utilidades. También hay efectos positivos en el empleo cuando la subsidiaria necesita insumos del inversionista. También esta el efecto de que el país inversionista se puede beneficiar de la tecnología del país en el que invierte.
2. Los costos de la inversión extranjera directa para el inversionista incluye efectos adversos en la balanza de pagos que surgen de la salida de flujos iniciales y de la sustitución de exportaciones. También puede haber un costo derivado de la exportación de trabajadores.

### **POLITICAS GUBERNAMENTALES PARA LA INVERSION EXTRANJERA DIRECTA.**

1. Los países pueden adoptar políticas diseñadas para al mismo tiempo alentar y restringir la inversión extranjera directa. Los países tratan de atraer inversión ofreciendo incentivos y tratan de restringirla mediante restricciones a la propiedad y requerimientos de actuación y rendimiento del inversionista.
2. Una empresa que planea invertir en el extranjero generalmente negociara los términos de su inversión con el país de que se trate. El



objeto de cualquier negociación es llegar a un acuerdo que sea beneficioso para ambas partes.

3. El resultado de la negociación está típicamente determinado por el poder de negociación del inversionista y el gobierno.

### **LA ESTRATEGIA DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Las empresas se benefician de diferentes formas de la expansión global y las estrategias de las empresas adoptan para competir globalmente son diferentes.

#### **GANANCIAS DE LA EXPANSION GLOBAL.**

1. Para algunas firmas la expansión internacional representa una forma de obtener mayores ingresos transfiriendo sus habilidades y ofertas de productos derivadas de sus competencias a mercados donde los competidores carecen de dichas competencias.
2. Debido a las diferencias nacionales es conveniente para una empresa asentar cada creación de valor donde las condiciones son mejores para el desarrollo de la actividad.
3. Crear volumen de venta, expansión internacional, esto puede ayudar a una empresa a que la curva de aprendizaje sea menos difícil.
4. La mejor estrategia para una empresa puede depender en la consideración de las presiones para reducir los costos y las presiones de la respuesta local.

#### **PRESIONES PARA REDUCCION DE COSTOS Y RESPUESTA LOCAL.**

1. Las presiones para reducción de costos son más grandes en industrias que producen productos en el que el precio es la principal arma de competencia.
2. La presión de la respuesta local surge de las diferencias en los gustos y preferencias del consumidor, infraestructura nacional y tradiciones, canales de distribución y de las demandas gubernamentales.

#### **SELECCIÓN DE ESTRATEGIA.**

1. Las empresas que buscan una estrategia internacional transfieren habilidades y productos derivados de sus competencias a los mercados extranjeros o foráneos, mientras limitadamente tropical izan sus productos.
2. Las empresas que buscan una estrategia multinacional estandarizan sus productos ofreciendo estrategias de mercado y de negocio a las condiciones nacionales.
3. Las empresas que buscan una estrategia global se enfocan en la reducción de costos que viene de la experiencia y de la localización de la economía.
4. Muchas industrias son ahora tan competitivas que las empresas deben adoptar estrategias transnacionales. Esto comprende un enfoque simultáneo en reducción de costos, transferencia de tecnología y productos y ser localmente sensible. Implementar una estrategia tal puede no ser fácil.

## **LA ORGANIZACIÓN DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES**

### **DIFERENCIACIÓN VERTICAL**

La diferenciación vertical de una firma determinada en qué punto de la jerarquía se concentra el poder de la toma de Decisiones.

### **ARGUMENTOS A FAVOR DE LA CENTRALIZACIÓN**

1. La centralización puede facilitar la coordinación
2. La centralización puede ayudar a garantizar que las decisiones sean conscientes con los objetivos organizacionales.
3. Al concentrar el poder y la autoridad en un individuo o un equipo de la alta dirección.
4. La centralización puede evitar la duplicación de actividades que ocurre cuando actividades similares se lleva a cabo en varias subunidades dentro de la organización.

### **ARGUMENTO A FAVOR DE LA DECENTRALIZACIÓN.**

1. La Alta dirección puede sobrecargarse cuando la autoridad relativa a la toma de decisiones se encuentra centralizada y esto puede resultar en malas decisiones,
2. La investigación motivadora favorece la descentralización.
3. La descentralización permite una mayor flexibilidad.
4. la centralización puede producir mejores decisiones porque éstas se toman cercanas al lugar del problema por individuos que supuestamente cuentan con un mejor información que los gerentes ubicados en niveles superiores dentro de la jerarquía.
5. La descentralización puede incrementar el control.

## **ESTRATEGIAS Y CENTRALIZACIÓN EN UN NEGOCIO INTERNACIONAL**

La elección entre la centralización y la descentralización no es absoluta. Con frecuencia es lógico centralizar algunas decisiones y descentralizar otras, dependiendo del tipo de decisión y la estrategia de la firma.

Las firmas internacionales tienden a la centralización del control sobre sus competencias clave y a la descentralización de otras decisiones que delegan a las subsidiarias extranjeras.

### **APRENDIZAJE GLOBAL.**

El concepto de aprendizaje global se base en la noción de que las subsidiarias extranjeras dentro de una firma multinacional tienen una libertad significativa para desarrollar sus propias habilidades y competencias que pueden transferirse para beneficiar a otras partes de la organización.

### **DIFERENCIACIÓN HORIZONTAL.**

La diferenciación horizontal atiende principalmente a la manera en que una firma decide en subunidades.

La decisión se hace generalmente sobre la base de la función el tipo de negocio o el área geográfica.

## **LA ESTRUCTURA DE LAS FIRMAS DOMÉSTICAS.**

La toma de decisiones en esta estructura funcional tiende a ser centralizada.

## **LA DIVISIÓN INTERNACIONAL.**

Históricamente cuando las firmas se han expandido al extranjero han agrupado todas sus actividades internacionales en una división internacional.

Las dos elecciones iniciales son la estructura mundial por división de producto, que tiende a ser adoptada por firmas diversificadas con divisiones de producto nacional y una estructuración por áreas de escala mundial que tiende a ser adoptada por firmas no diversificadas cuyas estructuras nacionales se basan en las funciones.

## **ESTRUCTURA MUNDIAL POR DIVISIÓN DEL PRODUCTO.**

Una estructura mundial por división del producto tiende a ser adoptada por firmas que se encuentran razonablemente diversificadas y en conformidad originalmente contaron con estructuras nacionales con base en la división del producto.

## **ESTRUCTURA MUNDIAL MATRICIAL.**

Tanto la estructuración mundial por áreas como la estructuración mundial por división de producto tienen puntos fuertes y débiles.

Muchas firmas han intentado lidiar con las demandas contradictorias de la estrategia transnacional mediante la utilización de una estructura matricial.

Desgraciadamente la estructura global matricial con frecuencia no funciona también como indican las predicciones teóricas. En la práctica la matriz tiende a hacer torpe y burocrática.

## **MECANISMOS DE INTEGRACIÓN**

## **ESTRATEGIA Y COORDINACIÓN EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.**

La necesidad de coordinación entre subunidades varia dependiendo de la estrategia de la firma.

La necesidad de coordinación es mayor en las firmas que adoptan una estrategia internacional e intentan sacar provecho a partir de la transferencia de competencias clave entre el país de origen y las operaciones extranjeras.

### **IMPEDIMENTOS PARA LA COORDINACIÓN.**

Los gerentes de las diversas subunidades tienen diferentes orientaciones en parte porque sus tareas son distintas.

### **MECANISMOS FORMALES DE INTEGRACIÓN.**

Los mecanismos formales utilizados para integrar subunidades varían en complejidad de un contacto directo simple y papeles de enlace a equipos y finalmente a una estructura matricial.

### **MECANISMOS INFORMALES DE INTEGRACIÓN.**

Las firmas con una gran necesidad de integración han estado experimentando con dos mecanismos informales de integración:

1. Redes de administración: una red de administración es un sistema de contactos informales entre gerentes dentro de una empresa.
2. Cultura de organización: para que una red de administración funcione apropiadamente y para que una estructura formal matricial funciones los gerentes deben compartir un fuerte compromiso hacia los mismos objetivos. Para eliminar este defecto los gerentes de la Organización debe adherirse a una serie común de normas y valores, es decir, la cultura de la firma debe anular las diferencias en las orientaciones de las subunidades.

## **SISTEMAS DE CONTROL**

### **TIPOS DE SISTEMAS DE CONTROL.**

1. Controles personales: un control personal es el que se deriva del contacto personal con los subordinados.
2. Controles burocráticos: un control burocrático es el que se desprende de un sistema de reglas y procedimientos que dirigen las acciones de las subunidades.
3. Controles de rendimiento: los controles de producto implican el establecimiento de objetivos en función de los criterios relativamente objetivos.
4. Controles culturales: los controles culturales existen cuando los empleados compran las normas y el sistema de valores de la firma.

### **SISTEMAS DE CONTROL Y ESTRATEGIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.**

1. Ambigüedad de desempeño: existe cuando las causas de mal desempeño de una subunidad son ambiguas.
2. Estrategia interdependencia y ambigüedad: consideramos la relación entre la estrategia internacional, la interdependencia y la ambigüedad de desempeño en una firma multidoméstica cada operación nacional en una entidad autónoma.
3. Implicaciones para el control: los costos de control puede definirse como la cantidad de tiempo que la alta dirección debe dedicar a monitorear y evaluar el desempeño de las subunidades.

### **SÍNTESIS: ESTRATEGÍAS Y ESTRUCTURA**

#### **FIRMAS MULTIDOMESTICAS.**

Las firmas que adaptan una estrategia multidoméstica se centran en la sensibilidad local. Las firmas multidomesticas tienden a operar con una estructuración mundial por áreas dentro de la cual las decisiones de operación se descentralizan y delegan a subsidiarias extranjeras funcionalmente autómatas.

### **FIRMAS INTERNACIONALES.**

Las firmas que adoptan una estrategia internacional intentan crear valores mediante la transferencia de competencias clave del país de origen a los mercados extranjeros.

### **FIRMAS GLOBALES.**

Las firmas que adoptan una estrategia global se centran en la construcción de economías de localización y curva de experiencia.

### **FIRMAS TRANSNACIONALES.**

Las firmas que adoptan una estrategia transnacional se centran en el logro simultáneo de economías de localización y de curva de experiencia sensibilidad local y aprendizaje global.

### **ENTORNO ESTRATEGIA ESTRUCTURA Y DESEMPEÑO.**

Entre la estrategia y la estructura es necesario para que una firma tenga éxito dos condiciones deben cumplirse.

1. La estrategia de la firma debe ser consistente con el entorno en el que la firma opera.
2. La estructura organizacional y los sistemas de control de la firma deben ser congruentes con esta estrategia.

## **EXPORTACIÓN, IMPORTACIÓN E INTERCAMBIO COMPENSADOS**

### **LAS PROMESAS Y LOS PELIGROS OCULTOS DE LA EXPORTACIÓN.**

La gran promesa de la exportación es que la mayoría de las industrias, pueden obtener grandes ingresos y ganancias en los mercados extranjeros.

El mercado internacional es normalmente más grande que el mercado doméstico de una empresa, por lo que exportar es casi siempre una forma de incrementar su base de ingresos y utilidades.

### **MEJORAR EL DESEMPEÑO EN LA EXPORTACIÓN**

#### **UNA COMPARACIÓN INTERNACIONAL.**

Uno de los grandes obstáculos para exportar es la simple falta de conocimiento de las oportunidades.

La forma de superar la ignorancia es reunir información.

#### **FUENTES DE INFORMACIÓN.**

La fuente de información más completa es el departamento de comercio. Dentro del departamento hay organizaciones dedicadas a proporcionar a los negocios servicios de información y asistencia a los negocios para abordar mercados extranjeros.



Estas dependencias proveen al exportador potencial de una lista de los mejores prospectos contiene los nombres y direcciones de distribuidores potenciales en los mercados extranjeros así como el giro de negocios al que pertenecen los productos que manejan y el nombre de la persona a contactar.

### **UTILIZACIÓN DE CONSULTORIAS ADMINISTRATIVAS DE EXPORTACIÓN.**

Una forma que tienen los exportadores primerizos de identificar las oportunidades asociadas con la exportación y de evitar muchos de los peligros ocultos asociados con ésta es contratar a una consultoría administrativa de exportación.

Normalmente las EMC aceptan dos tipos de tareas de exportación. Pueden arrancar las operaciones de exportación de una empresa en el entendido de que ésta tomará el control de dichas operaciones una vez que estén bien establecidas.

En otra modalidad los servicios de arranque se llevan a cabo en el entendido de que las ventas del producto estarán bajo la responsabilidad de la EMC.

En teoría la ventaja de la EMC es que son especialistas experimentados que pueden ayudar al exportador neófito a identificar las oportunidades y evitar los errores más comunes.

Una desventaja de confiar en una EMC es que la empresa puede dejar de desarrollar sus propias capacidades exportadoras.

### **ESTRATEGIAS DE EXPORTACIÓN.**

Se ha basado el éxito de sus exportaciones en tres principios básicos entrar a una pequeña escala para reducir el riesgo añadir líneas de producto

adicionales hasta que las operaciones de exportación comiencen a tener éxito y encontrar personal local para promover los productos de la empresa.

La probabilidad de éxito en la exportación puede incrementarse mucho siguiendo unos cuantos pasos simples y estratégicos. Primero particularmente en el caso de los exportadores novatos, es útil contratar a una EMC o al menos a un consultor con experiencia en exportaciones, para que ayude a identificar las oportunidades y se encargue de revisar el papeleo y las reglamentaciones que a menudo implica la exportación. Segundo muchas veces es conveniente enfocarse inicialmente en un mercado e en unos cuantos mercados. Tercero a menudo es conveniente entrar en un mercado extranjero a pequeña escala para reducir el costo de cualquier fracaso posible. Cuarto el exportador necesita reconocer el tiempo y el compromiso administrativo que involucra la generación de las ventas de exportación y debe contratar personal adicional para supervisar esta actividad. Quinto en muchos países, es importante prestar mucha atención a la consolidación de relaciones fuertes y duraderas con los distribuidores y/o clientes locales. Sexto es importante contratar personal local para ayuda a la empresa a establecerse en un mercado extranjero.

### **FINANCIAMIENTO DE LA EXPORTACIÓN Y LA IMPORTACIÓN.**

Los mecanismos para el financiamiento de la exportación y la importación han evolucionado a través de los siglos como la respuesta a un problema que puede ser particularmente agudo en el comercio internacional.

### **DESCONFIANZA.**

Las empresas involucradas en el comercio internacional tienen que confiar en alguien que tal vez nunca han visto que vive en un país diferente, que habla un idioma distinto, que acata o no acata un sistema legal diferente, y que podría ser muy difícil de localizar si no cumpliera con alguna obligación,

El problema se resuelve utilizando a un tercero en el que ambos puedan confiar normalmente un banco con buena reputación para que actúe como intermediario. La promesa se conoce como una carta de crédito.

## **CARTAS DE CRÉDITO**

Una carta de crédito es el instrumento central de las transacciones de comercio internacional. Emitida por un banco a petición de un importador, la carta de crédito declara que el banco pagará una suma de dinero específica a un beneficiario, normalmente el exportador, previa presentación de documentos particulares específicos.

## **GIRO.**

Un giro conocido también como la letra de cambio es el instrumento utilizado normalmente en el comercio internacional para realizar el pago.

## **CONOCIMIENTO DE EMBARQUE.**

El conocimiento de embarque es emitido al exportador por parte del transportista que llevará la mercancía. Tiene tres propósitos: es un recibo un contrato y un título de propiedad. Como recibo, el conocimiento de embarque indica que el transportista recibió la mercancía descrita en la carátula del documento. Como contrato, especifica que el transportista está obligado a proveer el servicio de transporte a cambio de un precio determinado. Como título de propiedad puede ser utilizado para que el exportador obtenga el pago a una promesa de pago por escrito, antes de que la mercancía sea liberada al importador.

## **ASISTENCIA EN LA EXPORTACIÓN.**

Los potenciales exportadores pueden servirse de dos tipos de asistencia respaldada por el gobierno para ayudar a financiar sus programas de exportación. Pueden obtener apoyo financiero del Banco de Exportación e importación y un seguro de crédito a la exportación.

## **SEGURO DE CRÉDITO A LA EXPORTACIÓN.**

El exportador puede asegurarse contra esta posibilidad comprando un seguro de crédito a la exportación. Si el cliente no cumple con su obligación de pago, la compañía aseguradora cubrirá la mayor parte de la pérdida.

### **INTERCAMBIO COMPENSADO.**

El intercambio compensado es un medio alternativo de estructurar una venta institucional cuando los medios convencionales de pago son difíciles, costosos o inexistentes. Se basa en el principio de intercambiar bienes y servicios por otros bienes y servicios cuando éstos no pueden ser intercambiados por dinero.

### **CRECIMIENTO DEL INTERCAMBIO COMPENSADO.**

En la era moderna, el intercambio compensado surgió en los años setenta como una forma en que la Unión Soviética y los Estados comunistas de Europa del Este cuyas monedas generalmente no eran convertibles, podían comprar importaciones.

### **TIPOS DE INTERCAMBIO COMPENSADO.**

Con origen en la comercialización simple de bienes y servicios por otros bienes y servicios, los intercambios compensados han evolucionado convirtiéndose en un variado rango de actividades que pueden dividirse en cinco categorías.

1. Trueque. Es el intercambio directo de bienes y/o servicios entre dos partes sin ninguna transacción en efectivo. Aunque el trueque es el convenio más simple, no es común.
2. Compra mutua. La compra mutua es un convenio de compra recíproco. Ocurre cuando una empresa acuerda comprar cierta cantidad de materiales a un país al que le ha vendido algo.
3. Compra de compensación. Es similar a la compra mutua en que una parte acepta comprar bienes y servicios con un porcentaje determinado de las ganancias de la venta.
4. Comercio con terceros. Es el uso de un tercero, una comercializadora especializada, en el intercambio compensado. Cuando una empresa

hace convenio de compra mutua o de compra de compensación con un país a menudo termina adquiriendo los llamados créditos de compra mutua que pueden utilizarse para comprar bienes a ese país.

5. Compensación o compra a cambio. Una compra a cambio ocurre cuando una empresa construye una planta en un país o le provee tecnología, equipo, entrenamiento u otros servicios y acuerda tomar un porcentaje determinado de la producción de la planta, como pago parcial por el contrato.

### **PROS Y CONTRAS DEL INTERCAMBIO COMPENSADO.**

Lo más atractivo del intercambio compensado es que puede darle a una empresa una forma de financiar un negocio de exportación cuando no hay otros medios disponibles.

Pero las desventajas de los intercambios compensados son sustanciales. Si las circunstancias lo permiten, todas las empresas preferirán pagos en moneda fuertes. Los intercambios compensados pueden incluir bienes que no pueden utilizarse o que son de baja calidad y de los que la empresa no puede obtener ganancia alguna.

## **CAPÍTULO II**

### **ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS**

#### **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

##### **DEFINICIÓN DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.**

Dirección estratégica es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas.

##### **ATRIBUTOS CLAVES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

- Dirige la organización hacia las metas y objetivos globales.
- Implica la inclusión de múltiples grupos de interés en la toma de decisiones.
- Necesita incorporar perspectivas a corto y a largo plazo.
- Reconoce interrelaciones entre eficacia y eficiencia.

##### **PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

El proceso de Dirección Estratégica está conformado por:

- Análisis estratégico
- Formulación estratégica e
- Implantación estratégica

##### **GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS**

La mayoría de los negocios que emplean a más de una docena de personas se organizan como empresas con personalidad jurídica propia (corporaciones).

En estas empresas hay distintos grupos que tienen distintos intereses en el desempeño de la empresa. Normalmente se identifican cinco grupos de interés claves en todas las organizaciones:

- Propietarios
- Clientes
- Proveedores
- Trabajadores y
- La sociedad en general

Entre estos grupos de interés hay una constante relación e interdependencia para reconocer conflictos y hallar la mejor forma de resolverlos.

### **FACTORES INTERRELACIONADOS**

- Globalización
- Tecnología
- Capital intelectual

Estos factores y la combinación de ellos, han incrementado la necesidad de que los directivos y los trabajadores adopten una perspectiva de dirección estratégica y tengan cada vez un mayor poder y capacidad de actuación.

Consistencia entre la visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa

- La visión de una empresa es a menudo descrita como un objetivo que es ampliamente inspirador, engloba al resto de objetivos y es a largo plazo.
- La misión de una empresa difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de competencia y la ventaja competitiva.
- Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión. Es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la

organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos en la jerarquía de metas – la misión y visión.

## **ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA**

Se debe analizar el entorno para minimizar o eliminar las amenazas y para aprovechar las oportunidades.

Esto implica un proceso continuo de examen y vigilancia del entorno, así como la obtención de inteligencia competitiva sobre los rivales actuales y potenciales.

Estas actividades son muy valiosas para desarrollar pronósticos. Además muchas empresas utilizan la planificación de escenarios para anticipar y responder a los volátiles y confusos cambios del entorno.

Hay dos tipos de entorno:

- El general, que tiene seis segmentos:
  - a) demográfico
  - b) sociocultural
  - c) político / legal
  - d) tecnológico
  - e) económico
  - f) global

Las tendencias y los eventos que acontecen en estos segmentos, como el envejecimiento de la población, los mayores porcentajes de mujeres dentro de la población activa, la legislación gubernamental y los crecientes (o decrecientes) tipos de interés, pueden tener efectos dramáticos en la empresa.



Una determinada tendencia o un evento particular pueden tener un impacto positivo en algunos sectores y un impacto negativo o neutral o ningún impacto en otros.

- El competitivo

El entorno competitivo consiste en factores relativos al sector y tiene un impacto más directo que el entorno general. El modelo de las cinco fuerzas de Porter sobre el análisis sectorial incluye:

- a) la amenaza de nuevos entrantes
- b) El poder de negociación de los clientes
- c) El poder de negociación de los proveedores
- d) La amenaza de productos sustitutivos
- e) El grado de la rivalidad entre los competidores

La intensidad de estos factores determina, en gran parte, el nivel medio de rentabilidad esperada en un sector.

Un sólido conocimiento de estos factores, tanto a nivel individual como en combinación, es beneficioso no solo para decidir en que sectores entrar sino también para evaluar cómo una empresa puede mejorar su posición competitiva.

Aunque se ha hablado del entorno general y del entorno competitivo en apartados distintos, son realmente interdependientes.

Una determinada tendencia o un evento correcto, como los cambios en la composición étnica de una población o una innovación tecnológica, generalmente tienen mucho mayor impacto sobre algunos sectores que sobre otros.

El concepto de grupos estratégicos es también muy importante para el entorno de una empresa. Nunca dos organizaciones son completamente diferentes, ni nunca son completamente iguales.

La cuestión es como agrupar empresas en un sector con base en las similitudes en sus recursos y estrategias. El concepto de grupo estratégico tiene valor a la hora de determinar las barreras a la movilidad entre grupos, de identificar grupos con posiciones competitivas marginales, de plasmar en mapas las futuras direcciones que tomarán las estrategias de las empresas y de valorar las implicaciones de las tendencias del sector para el conjunto del grupo estratégico.

## **ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA**

En los métodos tradicionales para evaluar internamente la empresa, el primer objetivo de los directivos sería determinar las fortalezas y debilidades relativas a la empresa.

Tal es el papel del análisis DAFO, donde los directivos analizan las fortalezas y debilidades de sus empresas así como las oportunidades y amenazas del entorno.

Este puede ser un buen punto de partida, pero difícilmente el mejor método para llevar a cabo un análisis válido. Existen muchas limitaciones en el análisis DAFO, incluyendo su perspectiva estática, su potencial para sobre – enfatizar una única dimensión de la estrategia de una empresa, así como la posibilidad de que las fortalezas de una empresa no necesariamente ayuden a la empresa a crear valor o ventajas competitivas.

Se identifican dos marcos que sirven para complementar el análisis DAFO a la hora de valorar internamente la empresa.

- a) El análisis de la cadena de valor y
- b) La perspectiva basada en los recursos de una empresa

Al hacer el análisis de la cadena de valor, primero se divide la empresa en una serie de actividades creadoras de valor.

Esto incluye actividades primarias como la logística interna, la producción, y los servicios así como las actividades de apoyo como el aprovisionamiento y gestión de recursos humanos.

Luego, se analiza cómo cada actividad añade valor y cómo las interrelaciones entre actividades valiosas dentro de la empresa, así como entre la empresa y sus clientes y proveedores, añaden valor.

Así, en lugar de determinar simplemente las fortalezas y debilidades de la empresa por sí misma, se analizan en el contexto del conjunto de la empresa y de sus relaciones con clientes y proveedores, es decir, en el sistema de valor.

La perspectiva basada en los recursos de la empresa considera a la empresa como un conjunto de recursos: recursos tangibles, recursos intangibles y capacidades organizativas.

Las ventajas competitivas que son sostenibles en el tiempo generalmente surgen de la creación de recursos y capacidades. Para que las ventajas sean sostenibles, se deben satisfacer cuatro criterios:

- a) Valor
- b) Rareza
- c) Dificultad de imitación
- d) Dificultad de sustitución

Tal evaluación requiere un buen conocimiento del contexto competitivo en el que se encuentra la empresa.

Un análisis de la empresa no sería completo a menos que se evalúe su rendimiento y realice comparaciones apropiadas. Determinar el rendimiento de una empresa requiere el análisis de su situación financiera, así como una revisión de cómo se está satisfaciendo a un amplio abanico de grupos de interés, incluyendo los clientes, los trabajadores y los accionistas.

Se habla del concepto del Cuadro de Marco Integral en el cual deben ser tratadas cuatro perspectivas:

- a) Clientes
- b) Procesos internos del negocio
- c) Innovación y aprendizaje
- d) Financiera

Para el cuadro de mando resulta central la idea de que los intereses de los diferentes grupos de interés, están interrelacionados.

Hay ejemplos de cómo indicadores de la satisfacción conducen a niveles más altos de satisfacción de los clientes, lo que a su vez lleva a mayores niveles de rendimiento financiero.

Así, la mejora del rendimiento de la empresa no requiere realizar transferencias entre los distintos grupos de interés.

Evaluar el rendimiento de una empresa es también más útil si se realiza en términos de cómo cambia a través del tiempo, comparándolo con las normas del sector y comparándolo con los competidores clave.

## **ESTRATEGIAS A NIVEL NEGOCIO**

El cómo y el porqué unas empresas obtienen mejores resultados que otras lleva al centro de la dirección estratégica.

Se identifican tres estrategias genéricas y se discute cómo las empresas son capaces de alcanzar una ventaja competitiva sobre sus competidores y además, sostenerla a través del tiempo.

La pregunta es ¿Porqué algunas de las ventajas perduran a través de los años y otras por el contrario son rápidamente imitadas por los competidores?

### **LAS TRES ESTRATEGIAS GENÉRICAS SON:**

#### **a) Liderazgo en costos:**

Esta estrategia de un grupo de tácticas entre las que se incluyen:

- Construcción agresiva de plantas e instalaciones con escala eficiente
- Reducción de costos partiendo de la experiencia
- Contención de costos y fuerte control general
- Evitar la administración de cuentas de clientes
- Minimización de costos en toda la cadena de valor de la empresa

#### **b) Diferenciación:**

Consiste en crear diferencias en la oferta de productos o servicios de la empresa mediante la creación de alguna característica o atributo que es percibido como único y valorado por los consumidores con respecto al conjunto del sector de actividad. La diferenciación puede tomar diferentes formas:

- Prestigio o imagen de marca
- Tecnología
- Innovación
- Características
- Servicio al cliente
- Red de distribución

#### **c) Especialización:**

La esencia de la especialización es la explotación de un nicho particular del mercado que es diferente al resto del sector

Las estrategias genéricas exitosas: refuerzan invariablemente de una empresa ante las fuerzas del sector, sin embargo existen diversos riesgos en cada una de las estrategias genéricas como son:

**d) Riesgos del liderazgo en costos:**

- Centrarse demasiado en una o unas pocas de las actividades de la cadena de valor
- Todos los rivales comparten un input o materia prima común
- La estrategia es fácilmente imitable
- Falta de igualdad respecto a los atributos de la diferenciación
- Erosión de la ventaja del costo, cuando aumenta la información disponible para los clientes sobre los precios

**e) Riesgos potenciales de la diferenciación:**

- La singularidad que no se valora
- Demasiada diferenciación
- Un sobreprecio muy elevado
- Una diferenciación fácilmente imitable
- Dilución de la identificación de marca a través de ampliaciones de la línea de producto
- La percepción de diferenciación puede variar entre los compradores y los vendedores.

**f) Riesgos de la especialización:**

- Erosión de las ventajas competitivas dentro del estrecho segmento
- Incluso los productos y servicios muy especializados están sujetos a la competencia de los nuevos entrantes y a la imitación
- Las empresas especializadas pueden acabar siendo demasiado especializadas para satisfacer las necesidades de los consumidores.

La sostenibilidad de la ventaja competitiva de una empresa se ve siempre retada por la imitación o sustitución de nuevos productos o rivales. Estos movimientos competitivos erosionan la ventaja competitiva de una empresa.

Existe la posibilidad de integrar o combinar las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación. Si se consigue esta integración puede capacitar a una empresa para el disfrute de unos resultados superiores y para la mejora de su posición competitiva.

Esto es un reto y los directivos deben estar atentos a los riesgos potenciales asociados a estas iniciativas.

El ciclo de vida del sector es una contingencia crítica que los directivos deben tener en cuenta a la hora de luchar para crear y sostener ventajas competitivas.

Las cuatro etapas del ciclo de vida del sector son:

- a) Introducción
- b) Crecimiento
- c) Madurez
- d) Declive

Estas etapas deben ser consideradas en las decisiones que deben tomar los directivos a nivel de negocio. Estas incluyen estrategias globales, así como inciden en las áreas funcionales y actividades creadoras de valor.

### **ESTRATEGIA A NIVEL CORPORATIVO**

Un reto clave para los directivos de hoy en día es crear sinergia cuando se embarcan en actividades de diversificación. Los directivos no tienen, en general, mucha habilidad en la creación de valor cuando se trata de fusiones y adquisiciones.

Entre los factores que sirven para erosionar el valor de los accionistas se encuentran:

- a) El pago de primas excesivas por la compañía objetivo
- b) El no poder integrar las actividades de los negocios recién adquiridos en la familia corporativa
- c) Las iniciativas de llevar a cabo una diversificación que son demasiado fáciles de imitar por los competidores

## **HAY DOS GRANDES TIPOS DE ESTRATEGIAS A NIVEL CORPORATIVO:**

### **a) Diversificación relacionada:**

Consiste en que la corporación trata de entrar en áreas en las que recursos y capacidades clave de la corporación pueden ser compartidos o apalancados, las sinergias vienen de las relaciones horizontales entre las unidades de negocio.

Los ahorros de costo y el aumento de ingresos pueden derivarse de dos fuentes primordiales. En primer lugar las economías de alcance pueden conseguirse gracias al apalancamiento de competencias esenciales, así como compartiendo actividades. En segundo lugar el poder del mercado se puede alcanzar mediante un mayor o agrupado poder de negociación así como por la integración vertical.

### **b) Diversificación no relacionada:**

Consiste en que la corporación entra en negocios –o ámbitos producto – mercado- que no son similares a sus negocios actuales.

Por consiguiente existe muy poca oportunidad de apalancar competencias esenciales o compartir actividades entre unidades de negocio. Las sinergias se crean a partir de las relaciones verticales entre la oficina corporativa y las unidades de negocio individuales.

Con la diversificación no relacionada, las vías primarias para crear valor son la reestructuración corporativa, la transferencia de actividades, al igual que el uso de las técnicas de análisis de cartera.



## **LAS CORPORACIONES TIENEN TRES MEDIOS PRIMORDIALES PARA DIVERSIFICAR SUS NEGOCIOS:**

### **a) Fusiones y adquisiciones:**

Las fusiones y adquisiciones son típicamente el medio más rápido para entrar en nuevos mercados y ofrecer a la corporación un alto nivel de control sobre el negocio adquirido. No obstante, con las elevadas primas que a menudo tienen que pagar los accionistas de la compañía objetivo y con los retos asociados con la integración de las adquisiciones, también puede resultar muy caro.

### **b) Joint ventures / alianzas estratégicas:**

Las alianzas estratégicas entre dos o más empresas, por otro lado, pueden ser un medio para reducir el riesgo porque implica compartir y combinar recursos. Pero estas iniciativas de unión pueden traer consigo un menor control de la compañía del que tendría con una adquisición, porque el control está compartido entre dos o más entidades independientes. Además, existe un límite a los beneficios potenciales de cada aliado, porque los ingresos también deben ser compartidos.

### **c) Desarrollo interno:**

Con el desarrollo interno, una empresa es capaz de capturar todo el valor de sus iniciativas, sin tener que compartirlo con un compañero de fusión alianza.

No obstante, la diversificación a través del desarrollo interno puede consumir mucho tiempo –una desventaja que adquiere aún más importancia en entornos competitivos de alta velocidad.

Algunos comportamientos directivos pueden erosionar los ingresos de los accionistas. Entre ellos cabe destacar “crecer a costa del crecimiento”, el egocentrismo y las tácticas para no ser absorbido.

Estos comportamientos tienen consigo implicaciones de tipo ético cuando los directivos de la empresa no actúan para preservar los intereses de los accionistas.

## **IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Para que las empresas tengan éxito, deben implantar sus estrategias mediante el uso de sistemas de control estratégicos eficaces. Sin tales controles, la empresa no será capaz de alcanzar ventajas competitivas ni de sobrepasar a sus rivales en el mercado.

### **EL CONTROL INFORMATIVO DESEMPEÑA UN PAPEL FUNDAMENTAL, HAY DOS ENFOQUES DEL CONTROL INFORMATIVO:**

#### **a) Enfoque tradicional, que se caracteriza por ser secuencial:**

1. Se formulan las estrategias y la alta dirección establece las metas a alcanzar
2. Las estrategias se implantan
3. El nivel de desempeño alcanzado se comparan con los objetivos previamente establecidos.

Si bien este enfoque puede tener cabida en entornos competitivos tranquilos y simples, en la economía actual existen muy pocos casos de esos entornos.

#### **b) Enfoque moderno, que se centra tanto en el entorno interno como en el contexto estratégico externo. Esto implica dos cuestiones clave:**

1. Los directivos deben chequear y vigilar el entorno externo
2. Los directivos deben comparar el control informativo interno con la información recabada del entorno externo de manera que la empresa pueda ser capaz de modificar sus estrategias, metas y objetivos.

Los sistemas de control del comportamiento constituyen también una pieza clave de los sistemas de control eficaces.

Las empresas deben alcanzar un equilibrio adecuado entre cultura, recompensas e incentivos, y límites y restricciones. Además allí donde existen culturas y sistemas de recompensas sólidos y asentados, los empleados tienden a interiorizar las estrategias y objetivos organizativos. Ello permite a la empresa destinar menos recursos a la vigilancia del comportamiento, y asegurarse de que los esfuerzos e incentivos de los trabajadores son más consistentes con los objetivos globales de la organización.

Hay un enfoque contingente en lo referente a los sistemas de control: es decir no existe un camino ideal para diseñar un sistema de control estratégico. Depende más bien de múltiples factores. Los dos principales son:

1. Estrategias de ámbito competitivo
2. Estrategias de ámbito corporativo

En el caso de las estrategias de liderazgo global de costos, es apropiado apoyarse en sistemas de recompensas que enfatizan los resultados productivos de la organización, puesto que es bastante sencilla la cuantificación de tales indicadores.

En el caso de las estrategias de diferenciación, deben existir culturas y sistemas de incentivos que fomenten y recompensen las iniciativas creativas, así como la cooperación entre profesionales de diferentes áreas funcionales. En este caso resulta más difícil medir con precisión la contribución de cada individuo, por lo que se necesita emplear indicadores más subjetivos.

Con relación a las estrategias de ámbito corporativo, las empresas tienen la necesidad de seguir estrategias de diversificación relacionadas con el desarrollo de culturas e incentivos que recompensen el hecho de compartir información y recursos, así como las metas globales de la corporación.

En el caso de diversificación no relacionada, donde existe una escasa necesidad u oportunidad de compartir recursos y colaborar, las culturas e

incentivos que se apoyen sobre todo en el nivel de desempeño de cada unidad de negocio individual al mando de un determinado directivo son suficientes.

## **CÓMO ANALIZAR CASOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

El análisis de casos de dirección estratégica proporciona un método eficaz para aprender cómo las compañías analizan los problemas, toman decisiones y resuelven retos.

Los casos estratégicos incluyen descripciones detalladas de la situación actual de los negocios. Con e análisis de estos casos se consigue la exposición a una amplia variedad de situaciones empresariales y de gestión.

Poniéndose en el lugar de la persona que toma una decisión estratégica, se puede apreciar la dificultad y la complejidad de muchas situaciones estratégicas. En el proceso, se puede aprender cómo realizar buenas preguntas estratégicas y mejorar habilidades analíticas. La presentación del análisis de casos también desarrolla habilidades de comunicaciones orales y escritas.

El análisis de casos estratégicos es importante y hay cinco etapas para llevar a cabo un análisis de casos:

- a. Familiarizarse con el material
- b. Identificar problemas
- c. Analizar cuestiones estratégicas
- d. Proponer soluciones estratégicas
- e. Realizar recomendaciones

Para sacar el máximo provecho del análisis de casos se debe:

1. Mantener mente abierta
2. Defender lo que se cree
3. Argumentar con base en la experiencia personal

4. Participar y convencer
5. Ser conciso e ir al grano
6. Pensar fuera del sistema
7. Aprender de los demás
8. Aplicar los conocimientos procedentes de otros análisis de casos
9. Analizar el propio rendimiento críticamente
10. Llevar una investigación externa

Se debe seguir el ciclo ANÁLISIS – DECISIÓN – ACCIÓN:

1. Analizar metas y objetivos organizativos
2. Analizar el entorno
3. Realizar un análisis interno
4. Valorar el capital intelectual de una empresa
5. Formular estrategias a nivel de negocios
6. Formular estrategias a nivel corporativo
7. Formular estrategias a nivel internacional
8. Formular estrategias de Internet
9. Alcanzar un control estratégico eficaz
10. Crear diseños organizativos eficaces
11. Crear una organización aprendedora y una organización ética
12. Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas empresas

## **CAPÍTULO III**

### **FUSIÓN DE SOCIEDADES**

#### **DEFINICIÓN**

Por fusión debe entenderse la reunión de dos o más patrimonios sociales, cuyos titulares desaparecen para dar nacimiento a uno nuevo, o cuando sobrevive un titular éste absorbe el patrimonio de todos y cada uno de los demás; en ambos casos el ente está formado por los mismos socios que constituían los entes anteriores y aquellos, en su caso, reciben nuevos títulos en sustitución de los que poseían, o se les reconoce la parte social correspondiente.

#### **TIPOS DE FUSIÓN**

##### **Punto de vista contable**

- Fusión vertical es aquella en que desaparecen como accionistas los propietarios de la mayoría de las acciones de la compañía fusionada.
- Fusión horizontal es aquella en que los accionistas de la compañía subsistente son sustancialmente los mismos los mismos accionistas que las personas que poseían la mayoría de las acciones de la compañía fusionada y de la compañía fusionante antes de que se consumara la fusión.

##### **Punto de vista legal**

- Fusión por incorporación, en la que una o más sociedades se incorporan a otra ya existente, transmitiéndole sus recursos.
- Fusión por integración, en la que dos o más sociedades se unen para formar una nueva sociedad, transmitiéndole a ésta todos sus recursos.

#### **EVOLUCIÓN HISTÓRICA**

El proceso de fusiones entre empresas no tiene una tendencia clara, sino todo lo contrario, es un suceso de carácter cíclico e irregular independientemente de la evolución de la economía de los países en que residen las compañías

participantes. La contrastación empírica demuestra que no hay relación entre los crecimientos de las economías y los procesos de fusiones; hay fusiones en ciclos alcistas y en época de recesión. En definitiva, estos procesos de reestructuración empresarial no dependen de la evolución del PIB.

Se pueden delimitar cinco grandes etapas en la historia de las grandes fusiones:

- **Primera fase (1895 – 1904)**

La primera oleada de fusiones la encontramos en los Estados Unidos a finales del siglo XIX y principios del XX. Esta época está caracterizada por ser una etapa de bonanza económica donde el Producto Interno Bruto crecía a un ritmo constante y los beneficios empresariales estaban en una tendencia de crecimiento.

Las fusiones que ocurrieron en esta época fueron de carácter horizontal, esto es, fusiones entre empresas que se dedicaban al mismo negocio. La principal causa de las mismas era dar una respuesta a la sobrecapacidad de las empresas.

Las consecuencias de estas fusiones entre iguales fue la consolidación de los sectores implicados, además de que las empresas resultantes ganaban poder de mercado.

Estas fusiones no estuvieron centradas en un tipo concreto de empresas, sino todo lo contrario, afectaron a una amplia variedad de industrias. Ejemplos de las empresas implicadas en este proceso de fusiones, tenemos a DuPont, Standard Oil, a General Electric, a Eastman Kodak y a U.S.Steel.

- **Segunda fase 1925-1929)**

La segunda gran oleada se produce tanto en los Estados Unidos como en Europa en ambos continentes emergieron grandes holding públicos. A diferencia de la primera oleada, las fusiones implicaron operaciones de integración vertical; es decir, las empresas adquirieron a sus proveedores o a sus clientes. Por ejemplo, una empresa automovilística estaría interesada en comprar una compañía de neumáticos; esto es lo que se denomina salto atrás. Otro ejemplo sería el de una empresa dedicada a la extracción de petróleo que comprase una refinería. En este último caso el proveedor esta comprando al cliente, por lo que se denomina salto adelante.

Parece evidente que una de las principales causas que incentivaron estas fusiones fue el aseguramiento del suministro de las materias primas. Sin embargo, esta causa no explicaría todas las fusiones que hubo en esa época, es más, se debe buscar otras causas, y estas están en las leyes impuestas por el sector público, que implicaron precios mínimos y cupos de producción, además de las leyes antimonopolio que se promulgaron en esos años.

La primera oleada de fusiones había tenido como efecto perverso el que unas pocas compañías controlasen el 100% del mercado e impusiesen unos precios artificialmente altos. Debido a esos abusos, el poder legislativo, promulgó las leyes de defensa de la competencia. Entre ellas, la más importante fue la Clayton Act de 1914, cuyo objetivo fue el de proteger a la sociedad de los conglomerados de empresas y los monopolios.

#### - **Tercera fase (1965-1970)**

Desde los años 30' hasta mediados de los años 60' del siglo XX las fusiones siguen existiendo pero su incidencia no puede catalogarse de oleada. Pero en 1965 podemos encontrar el comienzo de la tercera oleada de fusiones que coincide con un signo económico benévolo y las cotizaciones de los valores con tendencias alcistas. En este caso se caracteriza por los conglomerados o las combinaciones diversificadas; es decir, las empresas que buscan diversificar su negocio, compran empresas de diferentes sectores. El protagonismo de esta fase se concentró en torno a un grupo de conglomerados y de compañías petrolíferas.

#### - **Cuarta fase (1981-1991)**

Esta se sitúa tanto en los Estados Unidos como en Europa pero con diferentes causas: las fusiones americanas tiene su origen en la revitalización de la libre iniciativa y la desregulación de sectores. Esta mayor libertad económica produce que las empresas se involucren en guerras de precios.

El objetivo de las empresas norteamericanas es el aumento de su cuota de mercado y para ello no duda en comprar proveedores o clientes; es decir, el realizar integraciones verticales hacia delante o hacia atrás.

Las causas que provocaron una oleada de fusiones en Europa se encuentran en el proceso del Mercado Único y las expectativas que este produjo en los



gestores de las empresas. Hay que decir que no fue un hecho localizado en un país en concreto, sino que las fusiones fueron protagonizadas por grandes empresas de grandes países. Dicho de otra manera fue un fenómeno internacional que afectó a diversos países donde los procesos de adquisición fueron influidos por los deseos de las empresas de reestructurar sus capacidades.

Quizá, lo más importante de la cuarta fase y que se localizó en Estados Unidos, es que al regazo de los procesos de fusión se desarrollaron diferentes innovaciones financieras que modificaron la manera de ver la industria financiera.

No podemos centralizar en un tipo de sector o tipo de empresa la actividad de fusiones y adquisiciones, sino todo lo contrario, afectó a todos los sectores y a todos los tamaños. Por último indicar que la Tax Reform Act (1986), contribuyó a la eclosión de las operaciones de fusiones y adquisiciones.

- **Quinta fase (1992-nuestros días).**

Después de la recesión de 1991, continuaron las adquisiciones y fusiones entre empresas y en esta época aparecen los llamados Compradores Estratégicos que no buscan adquirir empresas, sino objetivos relacionados con sus líneas de negocios, y si para ello deben comprar toda la compañía lo hacen. Las fusiones se centraron en bancos, salud, defensa y tecnología.

## **CAPÍTULO IV**

### **HISTORIA DE LAS EMPRESAS**

#### **Dendrite**

En 1986 una pequeña compañía en ciernes ofreció a los laboratorios farmacéuticos la segunda serie de software especializado dentro de los primeros de aplicación SFA, esta segunda serie corría en equipos móviles del tamaño de una pequeña máquina de escribir, pero nunca se apartó de su misión que era agrandar la visibilidad y comunicación entre el campo de ventas Y las oficinas centrales como una manera de mejorar la efectividad de ambas organizaciones.

Ahora esa compañía es conocida por la industria de la salud como Dendrite, y aquél primer producto de automatización de ventas ocupa un pequeño lugar en la industria habiéndola ayudado en un evento revolucionario, el inicio de la automatización de ventas en la industria farmacéutica.

Para Dendrite mucho ha cambiado en el camino de convertirse en uno de los líderes globales de los servicios farmacéuticos de ventas. Con el advenimiento del creciente volumen de datos de prescripciones en los años noventa, los fabricantes empezaron a saturar el mercado con medicamentos en un esfuerzo por ganar mayor margen de presencia entre los médicos.

En ese momento, Dendrite fue el líder otra vez al introducir herramientas que facilitaron la organización de las oficinas y permitieron un mejor manejo de las muestras médicas. A pesar de las complejidades implícitas del crecimiento y la sincronización de las ventas y publicidad de los productos farmacéuticos, las soluciones propuestas y ofrecidas por Dendrite ayudaron a simplificar las comunicaciones y descubrir ganancias críticas en productividad.

El mismo espíritu de innovación que puso a Dendrite en el mapa y guió su crecimiento hacia una formidable presencia global continua ahora con la llegada de una nueva era en las ventas de la industria farmacéutica, que es la era de la integración.

Dendrite por si sola tiene una amplia gama de soluciones para ayudar a la industria de las ciencias de la salud a coordinar las actividades de venta y mercadotecnia para dar el mensaje correcto al médico indicado en el momento correcto a través del canal de comunicación adecuado.

Ahora los laboratorios farmacéuticos que trabajan con Dendrite pueden ganar un nivel de visión interna que les permite predecir e influir el comportamiento de los médicos que recetan sus productos como nunca antes.

Después de veinte años dedicados enteramente a las compañías de la industria de las ciencias de la salud, Dendrite se siente en un campo familiar siendo líder en el cambio de las ventas de la industria farmacéutica.

## **HISTORIA**

### **1986**

- Dendrite es fundada en Australia por John Bailyie, gerente general y principal ejecutivo y reporta utilidades en el primer año de \$175,000 USCY.

### **1987**

- Es lanzado el original controlador de territorio basado en el sistema operativo DOS, que fue la primera aplicación de automatización de la fuerza de ventas para la industria farmacéutica.
- Se expande a Nueva Zelandia e instala sus oficinas centrales en New Jersey, EUA.

### **1988**

- Establece operaciones en Japón y empieza el desarrollo del novedoso sistema de soluciones para la efectividad de la fuerza de ventas de la industria farmacéutica japonesa.
- Se expande al mercado europeo y abre una oficina en el reino Unido, seguida por oficinas en Bélgica, Francia, Italia, España y Alemania.

### **1989**

- Los laboratorios Pfizer en Estados Unidos, seleccionan el software SFA de Dendrite y sus servicios para su fuerza de ventas de 450 vendedores.

### **1993**

- Continúa siendo líder en innovación de soluciones e introduce las aplicaciones SFA (Sales Force Analyzer) que esta basada en Windows.

### **1995**

- Reflejando 10 años de fuerte y sostenido crecimiento, Dendrite se hace una empresa pública e ingresa al NASDAQ bajo la clave DRITE y alcanza ingresos por \$61 millones de dólares.

### **1996**

- Dendrite adquiere la compañía francesa SRCI para dar soluciones de fuerza de ventas a las operaciones de venta al menudeo de medicinas y cosméticos y a industrias de bienes empacados. Alcanza ingresos de \$77 millones de dólares.

### **1998**

- Dendrite adquiere la compañía Belga Associates Business Computing (ABC) para dar soluciones a la fuerza de ventas en regiones específicas de compañías farmacéuticas. Se introduce la división de pruebas clínicas. Alcanza ingresos por \$131 millones de dólares.

### **1999**

- Dendrite adquiere CorNet International para expandirse dentro del mercado farmacéutico y adquiere también Marquet Management International (MMI) para incrementar su presencia en los mercados emergentes. Alcanza ingresos por \$176 millones de dólares.

### **2000**

- Adquiere Analytica para crear la plataforma para la nueva segmentación de la industria farmacéutica de prescripción enfocándose a través del análisis de datos longitudinal de prescripción. Se coloca en el lugar número 44 de la lista de la revistas Fortune de las 100 empresas de más rápido crecimiento en los Estados Unidos Alcanza \$218 millones de dólares en ingresos.

### **2001**

- Dendrite fortalece sus servicios de soporte abriendo centros de datos y apoyo de clientes en Chesapeake, Virginia, y un centro de servicio de hardware en Bethlem, Pennsylvania. Expande operaciones al lejano oriente y abre una oficina en Shanghai, China.

### **2002**

- Dendrite adquiere Software Associates International (SAI) en respuesta a la demanda de la industria por soluciones de avanzada. Compra Pharma Vision para entregar investigación de mercado y consultaría en Europa. Se clasifica entre las 200 mejores pequeñas compañías para el inversionista según la revista Forbes. Alcanza ingresos de \$225 millones de dólares.

### **2003**

- Dendrite adquiere Synavant para ampliar su manejo de clientes, mercadotecnia de medicamentos y otras soluciones. Establece CRM Center of Excellence in Norcross, Georgia. Para dar servicio a las compañías farmacéuticas que usan aplicaciones de software interna o

externamente desarrolladas. Lanza el negocio de mercadeo analítico interactivo en Totowa, New Jersey; alcanza ingresos de \$321 millones de dólares.

### **2004**

- Adquiere UTO Brain Co. Para más adelante ampliar sus productos y portafolio de servicios para la industria farmacéutica japonesa y extender su posición de liderazgo en Japón. Adquiere Medical Data Management (MDM) para expandirse dentro del mercado de rápido crecimiento de Europa Central y del Este. Adquiere Schwarzek-GmbH para expandir la mercadotecnia interactiva y obtener la satisfacción del servicio de muestra médica de la industria farmacéutica alemana. Obtiene \$399 millones de dólares en ingresos.

### **2005**

- Dendrite adquiere BuzzeoPDMA, la industria líder en proveer servicios de asesoría de servicios al estado y medidas regulatorias. Introduce la primera oferta para la industria farmacéutica y de ciencias para la vida de estructura operacional completa. Adquiere Optas el principal proveedor de información del mercado con seguridad de privacidad al paciente de soluciones de mercadotecnia.

## **CEGEDIM**

### **1969**

- Jean-Claude Labrune funda Cegedim (**C**Entre de **G**Estion, de **D**Ocumentation, d'**I**nformatique et de **M**arqueting) con la inicial vocación de reunir información, recursos e investigación para las compañías farmacéuticas. Se lanzan las primeras bases de datos.

### **1979**

- Lanzamiento de las primeras actividades de CRM en Francia.

### **1990**

- Inicia la expansión internacional

## **1991**

- Lanzamiento de la primera plataforma electrónica de intercambio de datos para las empresas del cuidado de la salud.

## **1994-1996**

- Inicio de la automatización de actividades promocionales dedicada a médicos y compañías farmacéuticas. Lanzamiento de los servicios del manejo de recursos humanos.

## **1995**

- Cegedim, ya incluido el segundo mercado de Paris, ahora ingresa en e NYSE Euronest Paris, compartimiento B.

## **1999**

- Automatización de compañías y mutualistas que ofrecen seguros para la salud.

## **2006**

- La utilidad bruta de Cegedim excede los 500 millones de euros y su utilidad de operación excede los 60 millones de euros.

## **2007**

- Cegedim anuncia la adquisición de Dendrite International Inc., y se convierte en el líder mundial de servicios CRM farmacéuticos.

## **2008**

- Cegedim emplea a 8,000 personas en 80 países. Las actividades internacionales representan más del 50% de la utilidad bruta anual.

## **CAPÍTULO V**

### **CEGEDIM DENDRITE**

En la fusión de las empresas a nivel mundial, Cegedim es la fusionante y Dendrite la fusionada.

Las negociaciones se inician en 2006, iniciando operaciones conjuntas en 2007 y la fecha esperada de conclusión de la fusión es para fines de 2008.

Durante 2007 se llevaron a cabo las siguientes acciones clave:

- Adquisición de Dendrite
- Desincorporación de activos no estratégicos
- Redireccionamiento de la mercadotecnia directa del negocio principal: Manejo de bases de datos a través de GEGEDIM Communication Directe.

La adquisición de Dendrite es de alto valor debido a:

- Estratégicas actividades de CRM y transferencia de datos, con más de 500 millones de Euros en ventas, más del doble de lo actual.
- Dendrite es el indisputado líder mundial en su negocio principal con más de 200,000 visitantes.
- Sus fuentes de ingresos están geográficamente distribuidas en todo el mundo.
- Su posición como líder en los Estados Unidos es una ventaja mayor.
- La presión competitiva se disminuye.
- El crecimiento previsto en países emergentes es muy importante.

Además GEGEDIM aporta los siguientes valores:

- Numerosas operaciones en crecimiento, tanto internas como externas.
- Apertura de más de 50 subsidiarias en el mundo.
- Presencia en los Estados Unidos desde 1997.

La integración de las dos empresas pretende, principalmente:

- Mantenimiento de los equipos operacionales de R y D.
- Armonización y desarrollo de la oferta de los productos.

- Optimización de la distribución geográfica.
- Creación de la unidad de “Excelencia Operacional” que se orienta hacia el refuerzo de las líneas de negocio y la supervisión financiera.

Dentro de la fusión se encuentran integradas dos importantes fases de ahorro estratégico:

**a) Fase I**

- Completada a fines de 2007.
- Centralización de los equipos financieros en París, Francia.
- Salida del NASDAQ.
- Reorganización de la alta gerencia de Dendrite.
- La fase I generó ahorros estructurales de 26 millones de Euros anuales empezando en 2008.

**b) Fase II**

- Se espera completarla a finales de 2008:
- Fusión de las unidades europeas.
- Implementación de las herramientas de “oficina virtual”.
- La fase II generará ahorros estructurales de 20 millones de Euros empezando en 2009.

También la fusión aportará nuevos servicios de soporte y hosting que comprenden:

- Consolidación de los centros de París en un edificio de seguridad.
- Apertura de oficinas en Toulouse.
- Incremento de las capacidades vía Internet.
- Centralización de los equipos de soporte en Bengaluru, India.

Además se espera dentro de los servicios de soporte.

- Unión y cooperación de los equipos basados en Europa y en América.

En cuanto a los productos, se espera:

- Unión de los equipos basados en Europa u América.



- Implementación del “Centro de llamadas virtuales” con nuevas herramientas.

Derivado de la fusión, se espera:

- Incrementar oferta de productos en Estados Unidos en 2008.
- Ingresos a numerosos países y consolidación de operaciones en Rusia.
- Estudio de apertura de negocios en China y Japón.
- Apertura de nuevo portal de Internet con un objetivo de 400,000 visitantes en septiembre de 2008 con un muy fuerte potencial de crecimiento.

## CAPÍTULO VI

### INFORMACIÓN FINANCIERA

#### **a) Estado de posición financiera simplificado de la fusión**

|                           | CEGEDIM | DENDRITE | CONSOLIDADO |
|---------------------------|---------|----------|-------------|
| ACTIVO                    |         |          |             |
| EFFECTIVO                 | 39.6    | 47.8     | 87.4        |
| CLIENTES                  | 226.2   | 12.8     | 239         |
| IMPUESTOS DIFERIDOS       | 7.2     | 21.9     | 29.1        |
| INVERSIÓN A LARGO PLAZO   | 18.3    | -6.6     | 11.7        |
| ACTIVO FIJO               | 42.8    | 19.5     | 62.3        |
| ACTIVO DIFERIDO           | 41.8    | 131.5    | 173.3       |
| CRÉDITO MERCANTIL         | 203.6   | 377.6    | 581.2       |
| OTROS ACTIVOS             | 39.9    | 25.8     | 65.7        |
| TOTAL                     | 619.4   | 630.3    | 1249.7      |
|                           |         | 0        |             |
| PASIVO Y CAPITAL CONTABLE |         | 0        |             |
| PROVEEDORES               | 53.1    | 28.1     | 81.2        |
| DEUDA FINANCIERA          | 10.4    | -0.2     | 10.2        |
| FINANCIERA CEGEDIM        |         | 50       | 50          |
| IMPUESTOS DIFERIDOS       | 3.7     | 50.2     | 53.9        |
| IMPUESTOS POR PAGAR       | 82.3    | 30.9     | 113.2       |
| OTROS PASIVOS             | 44.6    | 40.5     | 85.1        |
| PRESTAMOS BANCARIOS       | 204.8   | 443.4    | 648.2       |
| CAPITAL CONTABLE          | 220.5   | -12.6    | 207.9       |
| TOTAL                     | 619.4   | 630.3    | 1249.7      |

#### **b) Estado de resultados de CEGEDIM antes de la fusión al 31 de diciembre de 2006 Y después de la fusión al 31 de diciembre de 2007**

|                            | 2006  | 2007  |
|----------------------------|-------|-------|
| VENTAS                     | 541.2 | 753   |
| GASTOS DE OPERACIÓN        | 189.4 | 259.2 |
| IMPUESTOS                  | 11.3  | 12.3  |
| NÓMINA                     | 247.3 | 352.4 |
| DEPRECIACIÓN Y AMRTIZACIÓN | 27.1  | 39.2  |
| UTILIDAD DE OPERACIÓN      | 66.2  | 89.9  |
| GASTOS FINANCIEROS         | 6.8   | 27.6  |
| IMPUESTOS A LA UTILIDAD    | 20.3  | 17.9  |
| UTILIDAD NETA              | 38.9  | 44.2  |

**a) Resultados consolidados de la primera mitad de 2008**

Millones de Euros

|  |        |        |       |
|--|--------|--------|-------|
| INGRESOS POR VENTAS                                  | 323416 | 413988 | 28%   |
| EBITDA   | 56286  | 76321  | 36%   |
| UTILIDAD DE OPERACIÓN                                | 42450  | 43060  | 1.40% |
| MARGEN DE OPERACIÓN                                  | 13.10% | 10.40% |       |
| COSTO NETO DE DEUDA                                  | -14772 | -23035 | 56%   |
| IMPUESTOS  | -9545  | -4284  | -55%  |
| PARTICIPACIÓN EN LA UTILIDAD DE LAS AFILIADAS        | -175   | -214   |       |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS DE LOS NEGOCIOS VENDIDOS | -131   | 1434   |       |
| UTILIDAD NETA CONSOLIDADA                            | 17827  | 8575   | -52%  |

**b) Resultados consolidados de la primera mitad de 2008 sin gastos de reestructuración e integración**

Millones de Euros

|  |        |        |       |
|--|--------|--------|-------|
| INGRESOS POR VENTAS                            | 323416 | 412988 | 28%   |
| UTILIDAD DE OPERACIÓN                          | 42450  | 43060  | 1.40% |
| OTROS COSTOS DE REESTRUCTURACIÓN E INTEGRACIÓN |        | 4671   |       |
| UTILIDAD DE OPERACIÓN                          | 42450  | 47731  | 12%   |
| MARGEN DE OPERACIÓN                            | 13.10% | 11.50% |       |

## **CONCLUSIONES**

La fusión de Dendrite y Cegedim es un ejemplo muy claro de cómo la globalización está influyendo en el mundo. Además, demuestra como a través de la adquisición o unión con otras empresas se puede expandir el mercado, adquirir tecnología de punta, ingresar a otros mercados y dar valor a un negocio.

Podemos ver que la empresa mundial que hoy es Cegedim Dendrite es el resultado de una larga cadena de adquisiciones y fusiones de compañías en todo el mundo. Es importante observar como dos empresas que iniciaron de manera modesta en Australia y Francia ahora forman una empresa que cotiza en Bolsa en los Estados Unidos y en muchos de los países en los que tiene subsidiarias.

En la presente era de crisis que empieza, es importante ver que las fusiones que vimos se llevaron a cabo en tiempos normales, esto es una ventaja ya que en tiempos de crisis los precios de las acciones de las empresas pueden presentar fuertes distorsiones, tanto a la baja como a la alza y el costo del financiamiento puede encarecerse.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- García Estévez Pablo, *Fusiones Comentadas, Análisis de las Fusiones más importantes de los últimos años*, Madrid, Prentice Hall, 2006.
- Hills Charles W., *Negocios Internacionales: competencia en un mercado global*, México, McGraw-Hill Interamericana, 2007.
- [www.dendrite.com](http://www.dendrite.com)
- [www.cegedim.com](http://www.cegedim.com)
- [www.cegedimdendrite.com](http://www.cegedimdendrite.com)